

“KRITIČNA ULOGA SREDNJEG MANAGEMENTA”

Nezavidna, veoma zahtjevna i veoma kritična pozicija u managementu upravo je ona na nivou srednjeg managementa koju samo najjači odradjuju duže od pet godina, jer se jednako brzo “troši” kao i ona koja ima za cilj prostu realizaciju i operativno djelovanje, a daleko brže “sagorijeva” kao bliža “suncu”.



Karakteristike posla srednjeg managementa

Kao i krajnji operativni pojas koji izvršava prodaju u organizaciji, na primjer, srednji management treba da bude usmjeren ka sljedećim aktivnostima.

Razlika je u tome što srednji management treba daleko bolje:

- Da se upozna sa ciljevima, kratkoročnim, dugoročnim
- Da se upozna sa proizvodima, detaljno i pouzdano
- Da se upozna sa procedurama, misijom i vizijom
- Da se upozna sa dosadašnjim rezultatima, potencijalima, i industrijom u kojoj obavlja posao
- Da izađe na teren i pravi promociju proizvoda zajedno sa operativnim pojasom u organizaciji
- Da zna pokazati kako se zaključuje narudžba ili ugovor
- Da evidentira svoje sezonske mogućnosti
- Da vodi jasnu evidenciju o pokrenutim aktivnostima
- Da primjeni disciplinske mjere
- Da posveti 60% vremena ključnim kupcima, 20% ostalim kupcima, a 20% novim kupcima... (naravno, ovisno od politike kompanije)
- Da dnevno, sedmično ili mjesečno prati rezultate svoga tima i dalje povratnu informaciju timu o dobro odradjenom poslu i mogućnostima poboljšanja jasno navodeći kako
- Da traži pomoć drugih odjela
- Da delegira neproduktivne zadatke administraciji
- Da koristi brojeve kao argument

Kao i svaki učitelj, srednji manager (bez obzira na kom nivou organizacije djeluje, imajući na umu da nije generalni direktor), treba (čak i mora) **imati osobine profesionalca**, jer on postoji da bi svom timu ponudio dodatnu vrijednost i svoju stručnost kojom će razvijati potencijal tima. Ukoliko to nije slučaj, njegova ili njena nestručnost oboriće nivo lične reputacije, poštivanja, kao i volje da se prati takav vodja. Jednostavno kao i u slučaju neprofesionalnog kuhara, rezultati i efekti nestručnog profesionalca u prodaji jako se brzo neće vidjeti publici tj. sljedbenicima, i pošto se ne radi ni o kakvom status simbolu (ne slijedimo svog managera zato što želimo biti lijepi kao on jer on nije top model) teško da će tim slijediti “nekvalitetnog vodju”, već vodju punog profesionalca, stručnijeg od svog tima.

Uloga srednjeg managera

Manager znači upravljač, koji mora imati organizacijske sposobnosti, a biti vodja znači imati svoje sljedbenike. Hitler je bio vodja, ali ne i neophodno dobar manager. Bill Gates je postigao i jedno i drugo. Šta ste vi kao srednji manager postigli? Jeste li vodja ili samo manager? Obično se u srednjem managementu mora desiti jedna osobina koja izrasta iz bivšeg operativca, a opet povlači znanje iz upravljanja ljudima. Dakle, srednji manager treba da razumije svoje operativce, da pruža određeni nivo empatije prema njima (razumjevanje za njihove probleme, zabrinutosti, strahove, potrebe), a u isto vrijeme MORA slijediti ciljeve organizacije, zadatke top managementa, nikad ne djelujući protiv interesa kompanije.

Prema John C. Maxwell-u, opisano i njegovoj knjizi Razvijte Vodju u Sebi, postoji 5 razina vodstva. Opisano u dole navedenoj tabeli, svaki manager se oslanja na jednu ili više nivoa.

1. razina; POLOŽAJ	Ljudi vas slijede zbog toga što moraju Koliko će dugo to trajati?
2. razina: ODNOSI	Ljudi vas slijede zbog toga što žele.
3. razina: REZULTATI	Ljudi vas slijede zbog onoga što ste učinili za organizaciju.
4. razina: RAZVOJ LJUDI	Ljudi vas slijede zbog onoga što ste učinili za njih.
5. razina: POŠTOVANJE	Ljudi vas slijede zbog onoga što ste i što predstavljate.

Samo pojedini manageri dodju, nakon napornog rada, na razinu 5. Nakon teškog i dugog rada u kompaniji, decenijama razvijajući i ljude i firmu, osobu slijedimo zbog POŠTOVANJA.

Ko je manager?

Onaj ko se bavi vodjenjem ljudi zasigurno će se morati zapitati da li ima sve osobine koji grade vodju i managera, a koje do tada, ako je promovisan iz operativca u vodju, nije ni morao da ima. Neke od tih osobina opisuje i Maxwell, a to su:

- Karakterne osobine (neko morati imati urodjeni potencijal da bude vodja, i ovo nije mit, jednostavno određeni ljudi nemaju predispozicije)
- Cijelog je života promatrao modele vodstva
- Dodatne stvari o vodstvu je učio kroz školovanje
- Posjeduje samodisciplinu kojom ispituje svoje maksimalne mogućnosti a time i mogućnosti svoga tima

Dobar srednji manager je usmjeren ka:

1. **Rješavanju problema** (nekad će se osjećati kao neko čiji je to jedini posao, ali to i jeste njegov primarni zadatak). Što su više njegova rješenja podržana od strane procedura za koje je odgovoran TOP management, srednji manager će imati jednostavniji način djelovanja i neće gubiti puno vremena na pojedinačne solucije. U pravcu rješenja, manager mora biti **DOSLJEDAN** i ne praviti razliku između pojedinaca u timu na istim zahtjevima.
2. **Kontinuiranom isticanju ciljeva** i detaljnom planu rada ka postignuću, i to metodom “zasući rukave”. Pravi srednji manager upoznaje svoje klijente, često razgovara s njima, osjeća njihove zahtjeve, potrebe, direktno pregovara, i tako uči svoje ljude kako se to radi.
3. **Usmjerenju ka razvoju tima**. Nije dovoljno jednom reći da su mnogi srednji manageri pali tako što su kritikovali članove svoga tima, a pri tome nisu razumjeli da su upravo oni zaduženi za njihov razvoj. Nisam jednom ponovila svom dobrom manageru kompanije ED, C.V. kako me ON stvorio, i to je stvaranje išlo

smjernicama kojima profesor gradi svog studenta, a roditelj svoje dijete. Jednom po jednom smjernicom. Uzorom o uspješnosti mladog čovjeka koji je postigao www.eurodyn.com, i svoj stav da nikom drugom nego "nama" ostavi svoj rad.

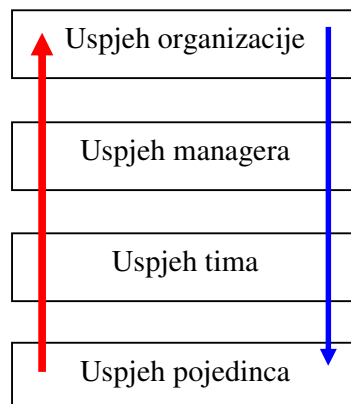
4. **Stalnom izvještavanju o rezultatima**, jer vaš tim to očekuje. Srednji manager mora mnogo češće, najbolje na dnevnoj bazi svom timu ili svakom pojedincu u timu dati povratnu informaciju o postignućima i načinu kako da se naprave određene korektivne mjere ukoliko je to potrebno. Prva signalizacija o tim mjerama treba da dodje upravo od srednjeg managementa. Srednji manager ne gleda samo globalnu sliku kao TOP Manager već se spušta na operativne uslove dobrog razvoja. Pa na primjer: Srednji manager neće reći svom timu da naporave najviše pečenih kobasica za goste restorana zato što top management traži da se forsiraju domaće kobasice, već će im objasniti da se ujutro fokusiraju na ponudu kobasica sa jajima za doručak, a uveče na ponudu kobasica sa pivom. **Srednji manager će morati naći načina da pohvali svoje ljude javno a kritikuje u 4 oka, kao i da ponudi svojim ljudima motivaciju koja nije finansijskog karaktera.**
5. **Itd.**

Neophodna značajka svih dobrih managera je VIZIJA

Dobri vizinari su ljudi koji slijede ciljeve koje neće ostvariti sutra već za nekoliko godina jer to su ciljevi na kojima valja raditi, ali su veliki ciljevi koji ne mogu ni biti tako jednostavno i brzo ostvareni. Tako dugoročnom planiranju doprinose sva mala osvarenja, Ono što vidite i čemu težite, sve dok dok ne lutate, sigurno ćete i dobiti. Važno je da budete dosljedni, i prema sebi i prema svom timu. Da kao što je vama jasno kuda idete, bude jasno i vašem timu. Na tom putu smjenjivaće se kadrovi, i nećete uvijek biti na poziciji na kojoj ste danas, zato razvijajte svoje ljude kako VI MOGLI IĆI DALJE. Samo postojeća situacija u Bosni i Hercegovini po pitanju tržišta rada, kao i srednja nepovjerenja u sebe, neće dozvoliti managerima koji djeluju na ovom tržištu da razvijaju svoje ljude.

Uvodjenje promjena

Manager mora da osjeti da se tržište mijenja, i da se moramo prilagodjavati istom. Do jučer nismo imali jaku konkurenciju, a sada kad je imamo moramo biti INOVATIVNI. Inovativci su najčešće prihvaćeni kao SANJARI, ljudi koji lutaju po nebu i nije jednostavno prekinuti nit stalnosti i naučenog. Uvodjenje novog softwarea u svakoj je kompaniji prihvaćen kao porodjaj kod žene, koji se nakon završetka rijetko ikad pomene. Sve promjene pri djelovanju, odnosu prema kupcima, nove navike, pravila i postvake, kao i nove veće ciljeve, valja ljudima prezentirati sa onom dozom empatije ali i entuzijazma koji se zauzima za ciljeve kompanije, njena bolja ostvarenja jer je to ostvarenje naš uspjeh.



Veoma je jednostavan krug koji uslovljava da pojedinac utječe na uspjeh cijele organizacije a u isto vrijeme njegov uspjeh ovisi od uspješnosti cijele organizacije. Na tom putu bitna je ona EKONOMIJA OBIMA gdje jedna lasta ne čini proljeće i gdje je uloga uspjeha SVAKOG POJEDINCA važna. Ovaj bi se model morao naći u svakoj kompaniji

kao načelo djelovanja u cilju JAČANJA TIMSKOG RADA za koji je zadužen opet, ko drugi nego SREDNJI MANAGEMENT.

Zaključak

Srednji management dakle ima zadatak da razumije svoj tim i da zastupljene probleme koje ističe tim (fokus na tim, ne pojedinac) sprovede u rješenje. Nerjetko srednji manager treba da pita svoj tim da mu kažu metodom zapisivanja na papir:

Kad bih imao omogućeno..... ostvario bih!

Kada sazna šta ljudima treba, one najvažnije prioritete treba zadovoljiti i insistirati na njima kod top managementa. Tim operativaca onda treba hraniti vizijom, misijom, i stavom: **Uradiću mnogo za vas, sada očekujem da vi uradite mnogo više za ovaj tim.** Top management pri tome treba što prije da riješi dilemu , i da se zapita koliko radi na razvoju srednjeg managementa prije nego krene u razvoj svakog operativca, u njegove kritike ili isticanja, jer nema pojedinca koji može biti uspješan bez uspjeha njegovog managera, i obratno. Srednji manager mora biti izgranjen u velikog managera, a ti se ne postiže zaobilaženjem njegovog djelovanja i sagorjevanjem njegove reputacije kod njegovog tima. Kao što smo mi roditelji svojoj djeci koji imaju određene zadatke, tako su naši manageri odgovorni za naše dobro djelovanje, poslovno vaspitanje i lični uspjeh i usmjerenje. Bez njihove pomoći i nesebičnog rada sa nama, mi smo dio male sredine u kojoj ćemo teško postići sve svoje ambicije.

Melisa Selesković Kapić
SmartSales Consulting